

## Sprečavanje odlaska postojećih i pospešivanje povratka izgubljenih kupaca

Radoslav Senić, Vladimir Senić

**Rezime:** Kupci su najvrednija imovina preduzeća. Svoj opstanak, dalji rast i razvoj, preduzeće može obezbediti zadržavanjem postojećih, privlačenjem novih i povratkom izgubljenih kupaca. Zadržavanje postojećih, lojalnih kupaca je najunosniji posao, privlačenje novih kupaca je najskuplji posao, a povratak izgubljenih i često zaboravljenih kupaca je posao kome istraživači i praktičari još uvek poklanjaju malo pažnje. Strategije marketinga su se do sada uglavnom usmeravale na prve dve kategorije kupaca. Predmet istraživanja u ovom radu je upravo odlazak postojećih i povratak izgubljenih kupaca. Razmatra se životni ciklus odnosa sa kupcima i mesto upravljanja povratkom kupaca u njemu, tipovi odlaska kupaca, sam proces upravljanja povratkom i razlozi zbog kojih su kupci napustili preduzeće.

**Ključne reči:** upravljanje odnosima sa kupcima, odlazak kupaca, povratak kupaca

### UVOD

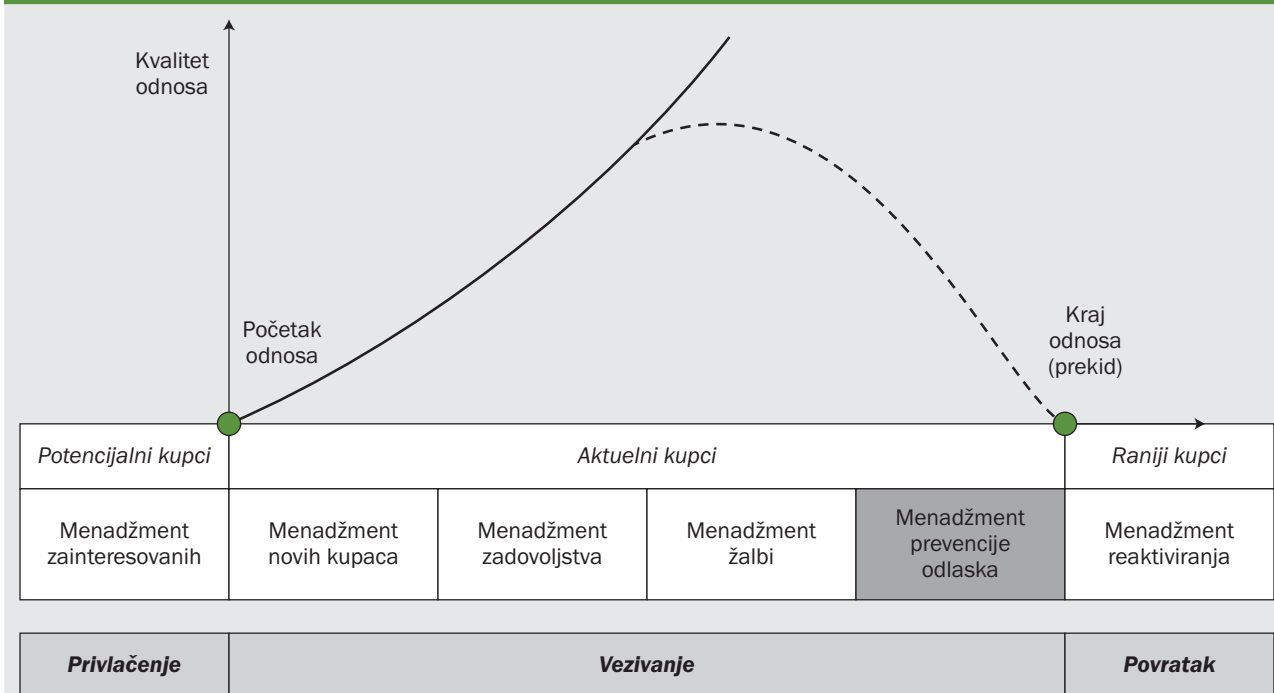
Osnova svakog uspešnog preduzeća su kupci. Preduzeće bez kupaca nema šansi za opstanak. Što preduzeće ima više vernih i zadovoljnih kupaca, to su veće njegove šanse da uspešno preživi i da svoju vrednost postojano i dugoročno povećava. Iz ovog razloga, prvi prioritet preduzeća su kupci. Rukovodstvo i zaposleni se stoga moraju, pre svega, pobrinuti za kupce, čime se stvara dobra osnova da i svi drugi stejkholderi budu zadovoljni. U zasićenim tržištima postoji opasnost da se rukovodstvo preduzeća zadovolji ubiranjem plodova protekle pionirske faze. Problem svakog preduzeća u fazi zrelosti se otuda sastoji u tome da uvede novu kontinuelnu pionirsku fazu, da stvori nove impulse i momenat ubrzanja za dalji razvoj preduzeća. U tome može uspeti na pet načina: 1) putem kontinuelnog poboljšanja i putem inovacija, 2) putem pridobijanja novih kupaca, 3) putem zadržavanja starih kupaca, 4) putem povratka kupaca koji su ga napustili, kao i 5) putem toga da preduzeće brže i bolje uči nego njegovi konkurenti (Hinterhuber, H. H., Matzler, K., 2009, str. 5-6).

Predmet ovog rada je sprečavanje odlaska postojećih i povratak izgubljenih kupaca. Najpre se raspravlja o mestu upravljanja povratkom kupaca u kontekstu upravljanja odnosima sa kupcima. Zatim o različitim interpretacijama koncepta upravljanja povratkom kupaca. Posebna pažnja se posvećuje tipovima procesa odlaska kupaca i ciljevima upravljanja povratkom kupaca. Na kraju se prikazuje sam proces povratka izgubljenih kupaca i posebno jedan od najvažnijih zadataka u tom procesu - analiza uzroka odlaska kupaca.

### 1. UPRAVLJANJE POVRAJKOM KUPACA U KONTEKSTU UPRAVLJANJA KUPCIMA

Kao osnova za razgraničenje upravljanja povratkom kupaca u kontekstu upravljanja odnosima sa kupcima (*engl.* Customer Relationship Management – CRM) služi životni ciklus odnosa sa kupcima, koji se može smatrati prenošenjem poznatog koncepta životnog ciklusa proizvoda na razvoj odnosa sa kupcima. On predstavlja dinamiku odnosa sa kupcima u različitim fazama tokom vremena i time daje okvir za sistematsku i diferenciranu analizu odnosa i nudi osnovu za izvođenje specifičnih strategija i mera marketinga koje odgovaraju intenzitetu odnosa pojedinih

SLIKA 1. Redosled zadataka CRM u životnom ciklusu odnosa



IZVOR: Michalski, S., 2006, str. 586.

faza. Prikazivanjem ponašanja tražnje u pojedinim fazama, s jedne strane, kao i redosleda zadataka upravljanja, s druge strane, model životnog ciklusa odnosa sa kupcima se može posmatrati kako sa aspekta preduzeća tako i iz perspektive kupca. Na osnovu statusa kupaca u ciklusu odnosa utvrđuju se tri centralna procesa upravljanja CRM: upravljanje novim kupcima, upravljanje vezivanjem kupaca, kao i upravljanje povratkom izgubljenih kupaca (slika 1) (Stauss, B., 2006, str. 423-442; Barten, A., 2011, str. 73; Ritschel, F., 2011, str. 24-34).

Proces sticanja (pridobijanja, privlačenja) novih kupaca ima za cilj da kod potencijalnih novih kupaca pobudi interes za preduzeće (upravljanje zainteresovanim kupcima). Proces vezivanja kupaca počinje ukoliko je iniciran novi odnos sa kupcima. On obuhvata zadržavanje novih kupaca u prvoj fazi odnosa sa kupcima (upravljanje novim kupcima), povećanje zadovoljstva kupaca u daljem toku odnosa sa kupcima (upravljanje zadovoljstvom), kao i prihvatanje i reagovanje na žalbe nezadovoljnih kupaca u okviru upravljanja žalbama. Upravljanje prevencijom odlaska se, naprotiv, bavi kupcima, čiji odnos sa ponuđačem nije više stabilan. U ovom pristupu se pokušava da identifikuje ove odnose sa kupcima i da spreči preteći odlazak. Zadatak upravljanja sprečavanja odlaska se tako nalazi u preseku između procesa vezivanja i povratka

kupaca. Cilj povratka kupaca (upravljanje ponovnim aktiviranjem) je otuda često usmeren na reaktiviranje ranijih kupaca. Slika 1 prikazuje redosled pojedinih zadataka CRM-a uz pomoć koncepta životnog ciklusa odnosa (Michalski, S., 2006, str. 585).

Pri svrstavanju pojedinih aktivnosti CRM u koncept životnog ciklusa odnosa trebalo bi imati u vidu da je ovo pre prikaz idealnog nego stvarnog stanja. U literaturi ne postoji potpuna saglasnost oko tačnog razgraničenja upravljanja povratkom kupaca od upravljanja vezivanjem kupaca. Pri tom se, u suštini, radi o pitanju kod kojih kupaca treba da se primene mere povratka. U praksi preduzeća, u svakoj fazi životnog ciklusa odnosa javljaju se faze opasnosti, koje ugrožavaju postojeće odnose i odlazak kupaca. Otuda se ne bi moglo sa sigurnošću tvrditi da se kupci, čiji se odnosi ocenjuju kao „vrlo dobri”, ne posmatraju kao ciljna grupa upravljanja sprečavanjem odlaska i eventualnog kasnijeg povratka.

Slika 1 jasno ilustruje tri noseća stuba upravljanja odnosima sa kupcima. Preduzeće može da ostvari prodaju na tri načina (Schüller, A. M., 2007a, str. 11-13; Schüller, A. M., 2007b, str. 36; Portmann, C., 2007, str. 36):

- putem lojalnih kupaca, dakle onih koji su zadovoljni i emocionalno vezani za preduzeće i njegove

proizvode/usluge, koji stoga uvek dobrovoljno, rado i ponovo kupuju i postaju aktivni preporučio - to je najunosnija vrsta;

- putem novih kupaca, koji po prvi put kupuju kod nekog preduzeća - to je najskuplja i sa stanovišta troškova najintenzivnija vrsta;
- putem otišlih, dakle ranijih kupaca, koji bi mogli da se vrate - ovo je vrsta kojoj se poklanja najmanje pažnje.

Privlačenje novih kupaca je danas u mnogim branšama potpuno iscrpljeno. Tržišta su zasićena. Sve je manje onih koji po prvi put kupuju proizvod/uslugu. Rast se može ostvariti samo još na račun konkurenata. Mora se, dakle, usmeriti na kupce konkurencije. Kupci se mogu preoteti, ali samo još uz značajne popuste u ceni, što dovodi do toga da novi posao jedva da još može biti rentabilan, barem u kratkom roku.

Mnoga preduzeća su u međuvremenu spoznala prednosti održavanja (vođenja brige) o postojećim kupcima. Najjednostavnije je ostvariti prodaju sa postojećim kupcima. Postojeći kupci nude često još uvek potcenjeno, vrlo unosno i sa aspekta troškova pogodno područje za obradu. Potpuno iskorišćavanje profitabilnih poslova sa postojećim kupcima je najpoželjnije upravo tamo gde su visoki troškovi sticanja novih kupaca.

Pa ipak, i vođenje brige o postojećim kupcima sve više postaje sve teže. Kupci su postali informisaniji, iskusniji, a i agresivniji - i jednostavno nisu zaista tako zadovoljni. Njihovi zahtevi postaju sve više pretenciozni, osetljivost na cenu raste. Klasične strategije vezivanja kupaca više ne funkcionišu. Spremnost na promenu proizvoda, brenda, prodajnog objekta je društveno prihvatljiva. I ona se dramatično povećava. Nastupaju nelojalni kupci.

U mnogim preduzećima aktivnosti se koncentrišu na ova dva noseća stuba prodaje. Kupci koji su napustili preduzeće često se zaboravljaju („daleko od očiju, daleko od sećanja”). Preostaje, dakle, samo još treći stub u upravljanju odnosima sa kupcima: izgubljeni kupci - jedan još nedovoljno otkriven potencijal sa znatnim šansama za prinos. U krugu ranijih kupaca ležu unosan potencijal prinosa. Na taj način, profesionalni povratak kupaca sve više ulazi u žižu interesovanja. On se može razviti u značajnu konkurentsku prednost. Ko je imao posla više od jednog jedinog puta sa kupcima, za njega se uvek isplati da investira vreme i novac u ponovno aktiviranje kupaca, što je po mnogim stavkama očito povoljnije i često jednostavnije od sticanja novih kupaca. Raniji kupci već imaju iskustva sa preduzećem, već poznaju njegove proizvo-

de i usluge. Često su samo neke sitnice ili nesporazum najlutile i oneraspoložile kupce. Doba vest je to što ljudi, po pravilu, brzo zaboravljaju i rado opraštaju. Prema tome, mnogi raniji kupci su posle toga spremni da pruže drugu šansu preduzeću, ako se samo pristojno zamole za to - i ako im se povratak malo “zasladi”.

The Consulting Company (TCC) je u svojoj studiji došla do saznanja da su odnosi troškova između povratka starih i privlačenja novih kupaca otprilike 1:3 do 1:4. U drugoj studiji, koja se bavi upravljanjem povratka kupaca, navode se sledeći odnosi između troškova sticanja novih kupaca, povratka izgubljenih kupaca i vezivanja kupaca po kupcu: 6:3:1 (Sauerbrey, C., 2000, str. 18). Pritom, mnoga istraživanja i izveštaji iz prakse stalno ukazuju (Schüller, A. M., 2007a, str. 13):

- da je stopa zaključenih poslova pri reaktiviranju ranijih kupaca često viša nego u novim poslovima;
- da su srazmerno niži troškovi povratka izgubljenih kupaca nego sticanja novih kupaca;
- da je rentabilnost kupaca koji su se vratili često viša od one kod novih kupaca;
- da je lojalnost kupaca koji su se vratili često viša od one kod novih kupaca.

Ako su sadašnji kupci najproduktivniji izvor dodatnog ili ponovnog posla preduzeća, izgubljeni kupci verovatno predstavljaju drugi najbolji izvor dodatnog posla. Ma koliko to neobično moglo da zvuči, prodaja onim kupcima koji su odbili prodavca može biti mnogo povoljnija sa aspekta troškova nego prodaja onima koji nisu nikada probali proizvode ili usluge preduzeća. Vavra (1995, str. 220-221) navodi sledeće razloge za to:

- Uz retke izuzetke, kupci generalno ne odbacuju u potpunosti prodavca od kojeg su ranije kupovali proizvode i usluge. Oni mogu trenutno prestati da posluju sa tim prodavcem, ali ostaju i dalje dostupni i reaguju na napore prodavca.
- Raniji ili prošli kupci često zadržavaju osećaj lojalnosti ili afiniteta prema prodavcu. Posle kupovanja neke marke u brojnim ciklusima nabavke, ona postaje stari prijatelj i teško je odbiti marku koja se ranije koristila.
- Izgubljeni kupci su možda otišli zbog toga što su bili razočarani (ne)sposobnošću prodavca da zadovolji njihova očekivanja. Posle prikupljanja performansi od jednog ili više konkurenata, oni mogu biti manje zahtevni ili da više prihvataju vođenje posla na način kako to čini prodavac (uvereni da ni drugi nisu ništa bolji).

- Prodavac bi trebalo, pre svega, da ustanovi šta je izazvalo nezadovoljstvo kupca da ga napusti. Ako o tome postoje podaci, prodavac može biti sposoban da povрати kupce putem kontaktiranja sa njima kada se bude ustanovilo u čemu je problem.
- Identitet i preferencije izgubljenih kupaca su poznati. Iste informacije o potencijalnim kupcima možda ne postoje ili su vrlo skupe za pribavljanje.

Institut za istraživanje tržišta Ciao GmbH je sproveo internet studiju za usluge kupcima u Nemačkoj i utvrdio da samo 12% ispitanih ne želi da se ni pod bilo kakvim okolnostima vrati svom ranijem ponuđaču usluga, odnosno da je 9 od 10 izgubljenih kupaca spremno da se vrati. Na pitanje: „Šta bi neka firma, koja vas je zbog loše usluge kupcima izgubila kao kupca, morala da učini da bi vas ponovo vratila?“ 1.000 učesnika je na sledeći način odgovorilo na unapred date mogućnosti (Schüller, A. M., 2013):

- 28% dokazati da sam joj važan kao kupac,
- 24% dokazati da su poboljšane njene usluge kupcima,
- 20% ponuditi mi neki popust u ceni, odnosno kredit,
- 12% ništa, nikada se neću vratiti,
- 7% da bolje obuču zaposlene na pružanju usluga kupcima,
- 6% izviniti se,
- 2% menadžer bi morao da me kontaktira.

## 2. RAZLIČITE INTERPRETACIJE POJMA UPRAVLJANJE POVRAJKOM KUPACA

U literaturi se može naći mnoštvo termina za povratkupaca, odnosno upravljanje povratkom kupaca: Recapturing Lost Customers, Customer Winback, Customer Reacquisition Management, Relationship Revival, Regain Management, Customer Recovery, Recovery Management, Rückgewinnungsmanagement, Kundenrückgewinnungsmanagement.

Definicije povratka kupaca, odnosno upravljanja povratkom kupaca izvode se iz postavljanja pitanja, kada dolazi do primene mera povratka kupaca. O tome do sada u literaturi ne postoji jedinstveno shvatanje, tako da se mogu razlikovati dve suštinske varijante interpretacije. Različita shvatanja se svode na problematiku razgraničenja između vezivanja kupaca i povratka kupaca, koje opet rezultiraju iz postavljanja pitanja, od kada se kupac može označiti kao „izgubljen” ili „otišao”, koji je prešao ili migrirao kod dru-

gog dobavljača napustivši ranijeg (Barten, A., 2011, str. 83).

Prema prvoj interpretaciji pojma, na osnovu statusa odnosa sa kupcem (potencijalni, sadašnji, raniji) utvrđuje se jasno, nedvosmisleno, definitivno, eksplicitno razgraničenje upravljanja povratkom kupaca od ostalih područja upravljanja kupcima. U fokusu aktivnosti povratka su, prema tome, samo raniji kupci (Stauss, B., 2006, str. 434; Michalski, S., 2006, str. 586).

Druga interpretacija pojma se bazira na proširenom, obuhvatnijem shvatanju pojma, koji sadrži i takve mere koje se primenjuju preventivno za sprečavanje gubljenja kupaca i otuda se pre može shvatiti kao proaktivni pristup. Prema tome, shodno statusu kupaca, u obzir se uzimaju pored ranijih kupaca i sadašnji kupci. Ovo shvatanje proističe iz toga da stvarnom odlazanju kupaca prethodi većinom „odlaženje u dušu”, koje se ogleda u promeni namere kupca. Odluka o promeni često se provlači tokom dužeg vremenskog perioda, pošto kupci vagaju prednosti i nedostatke odnosa. Upravljanje povratkom, prema tome, cilja ne samo na ponovno uspostavljanje ranije već završenih odnosa, nego i na smanjenje dovršavanja odnosa koji su ugroženi odlaskom kupca (upravljanje sprečavanjem odlaska kupaca) (Barten, A., 2011, str. 84-879).

Diskusija o razgraničenju upravljanja povratkom kupaca i teškoća jasnog definisanja počivaju, pre svega na činjenici da se ne može tačno odrediti kada se kupac može smatrati kao neko ko je „otišao” ili je „izgubljen”, jer to zavisi od brojnih faktora. U teoriji i praksi po ovom pitanju nema jedinstvenog shvatanja, koje bi važilo za celu branšu i za sve forme poslovnih odnosa. Generalno, mogle bi se razlikovati dve osnovne definicije. Odlazak kupaca u užem smislu odnosi se samo na takve postupke (slučajeve) završavanja koje kupac jasno signalizira preduzeću. Ova definicija uzima u obzir ipak isključivo ugovorne, odnosno formalizovane odnose kupaca i otuda ne može imati opštu važnost. Odlazak kupaca u širem smislu, nasuprot, obuhvata sve odluke i mere kupca usmerene na završetak poslovnog odnosa i to nezavisno od toga da li su one eksplicitno ispoljene ili dolaze do izražaja kroz promenjen način ponašanja. Prema tome, odlasku se može govoriti kada kupac traži proizvod ili uslugu kod drugog ponuđača (promena ponuđača/marke), njegova tražnja se smanjuje ili sasvim prestaje da traži proizvod, odnosno uslugu (Barten, A., 2011, str. 87-88).



### 3. TIPOVI PROCESA ODLASKA KUPACA

Postoje četiri tipa procesa prelaska/odlaska kupaca, koji bi mogli da se diferenciraju prema dužini završetka procesa i snazi reakcije potrošača prema davaocu usluge (slika 2) (Bruhn, M., Georgi, D., 2006, str. 129-131; Senić, R., Senić, V., 2008, str. 237-238).

Završetak odnosa tipa 1 je brz i kompletan i konačan. Na primer, klijent iznenada i odjednom povlači novac iz jedne banke i ulaže ga u drugu banku. Ovaj tip okončanja poslovnih odnosa je čak još relevantniji kod uslužnih delatnosti gde ne postoje ili su niske barijere za prelazak, a često ih nalazimo u bankarskom sektoru, ili kada se više ne posećuje restoran ili ne koristi određeni avio-prevoznik. Ovaj tip je često povezan sa ozbiljnim razlozima za prelazak koji kupcu nude alternativu za prelazak. Jedva da ima vremena za davaoca usluge da spreči prekidanje odnosa i verovatnoća povratka kupaca je mala.

Slično tipu 1, okončanje poslovnih odnosa tipa 2 ne može da pruži mogućnost ponovnog uspostavljanja odnosa. Međutim, proces između događaja koji se smatra povodom za prekid odnosa i konačnog prekida traje duže. Na primer, klijent advokata je razočaran uslugom, jer je u nekoliko prilika dobio neispravan savet. Klijent u početku razmatra pitanje promene advokata, ali je ubeđen da su ove greške bile izuzeci i pruža advokatu drugu šansu da poboljša uslugu. Međutim, loš savet konačno dovodi do značajnih finansijskih gubitaka za klijenta, što navodi klijenta da prekine poslovni odnos i nije spreman da ga ponovo nastavi bez obzira na to šta bi moglo da se desi. Ako bi davalac usluge shvatio negativne percepcije kupca, možda bi bilo dovoljno vremena da se reaguje na razmišljanja kupca o prelasku i vraćanje odnosa na njegov originalni nivo intenziteta.

Završetak odnosa tipa 3 je sličan tipu 1 u pogledu dužine prekida procesa. Kao i u tipu 1, prekid procesa kratko traje. Međutim, taj prekid je slab i kupci ne prelaze potpuno ili se mogu ponovo vratiti. Primer je promena mobilnog operatera. Ovaj tip prekida odnosa ostavlja davaocu usluga šansu da reaguje na prekid odnosa. Međutim, takve reakcije treba da se dogode brzo, jer kada kupac jednom potpiše ugovor sa novim mobilnim operaterom, on ne može da se vrati do isteka novog ugovora.

Završetak odnosa tipa 4 se karakteriše slabim i dugim prekidom odnosa. Proces prekida se nastavlja tokom dugog perioda i još uvek neće biti kompletan i konačan na kraju procesa. Uzmimo osobu koja ima sezonsku kartu i redovno posećuje fudbalske utakmice kluba za koji navija. Tokom studija u drugom

gradu, te posete postaju rede. Kasnije, kada se zaposli kao konsultant u nekoj konsultantskoj kući i mora da putuje širom zemlje, prisustvo utakmicama omiljenog kluba se svodi na dva do tri puta po sezoni. U ovom slučaju, navijač nije sasvim prestao da dolazi na utakmice, ali su se posete veoma prorodile, samo kada za to ima vremena. Ovaj tip završetka odnosa nudi najviše šanse za nastavljajanje odnosa. Pošto je još uvek navijač kluba, klub može lako da ga kontaktira i ponudi mu i druge proizvode i usluge koji više odgovaraju njegovim sadašnjim potrebama.

### 4. CILJEVI UPRAVLJANJA POVRAJKOM KUPCA

Primarni cilj upravljanja povratkom kupaca je najpre maksimalni povratak izgubljenih kupaca na rentabilan način. Pored toga, dobijena saznanja treba iskoristiti da bi se što je moguće više smanjio budući gubitak kupaca i time povećala njihova lojalnost, kao i poboljšale usluge i interni procesi putem analize uzroka odlaska kupaca. Ovi najviši ciljevi mogu se dalje specificirati (Stauss, B., Friege, C. (1999), str. 348; Schüller, A. M., 2013)):

- ostvariti potencijalne prodaje i profite u budućnosti putem ponovnog uspostavljanja poslovnog odnosa,
- fluktuaciju kupaca treba trajno obuzdati,
- visoke troškove za povratak izgubljenih kupaca treba svesti na minimum,
- treba učvrstiti reputaciju preduzeća kao fokusiranog na kupce,
- izbeći negativnu usmenu propagandu od kupaca koji su otišli zbog njihovog nezadovoljstva sa nekim aspektom ponude preduzeća,
- nedostatke koji su bili razlog za odlazak kupaca treba otkloniti i troškove greške koji iz toga nastaju ubuduće smanjiti,
- ponudu proizvoda/usluge treba poboljšati korišćenjem svih informacija koje su kupci koji su otišli naveli kao razlog za odlazak,
- treba stvoriti dobru osnovu za „drugom lojalnost” rentabilnih kupaca.

Ovi ciljevi upravljanja povratkom kupaca mogu biti ostvareni samo ako se stvori baza informacija putem analize kupaca, ako se oblikuje i sprovede određeni dijalog sa kupcima (i prema tome modifikuju ponude) i ako se kontroluje rentabilnost upravljanja povratkom kupaca.

## 5. PROCES UPRAVLJANJA POVRAJKOM IZGUBLJENIH KUPACA

Povratak kupaca se oblikuje kao kompleksan proces, koji pred preduzeće postavlja mnogobrojne zadatke kod organizacije i sprovođenja. Pre prikaza samog procesa daćemo jednu od najčešće navođenih definicija upravljanja povratkom kupaca: upravljanje povratkom obuhvata planiranje, sprovođenje i kontrolu svih procesa, koje preduzeće preduzima sa svrhom da zadrži kupce koji stavljaju do znanja da prekidaju poslovni odnos, odnosno da ponovo privuče kupce koji su već raskinuli poslovni odnos (Stauss, B., Friege, C., 1999, str. 348).

Upravljanje povratkom kupaca počinje tamo gde sve mere „lojalizacije“, odnosno vezivanja kupaca ostaju bezuspešne, dakle kada kupac zvanično, otvoreno najavljuje da se poslovni odnos završava, odnosno napušta preduzeće bez reči. Prema tome, postoje dva aspekta (Stauss, B., 2006, str. 434; Schüller, A. M., 2007a, str. 14; Schüller, A. M., 2007b, str. 36):

- upravljanje odlaskom sa ciljem odvratanja kupca od te namere, odnosno odustajanja od odlaska,
- upravljanje revitalizacijom sa ciljem ponovnog uspostavljanja prekinutog, odnosno zamrlog poslovnog odnosa.

Sada se radi o tome da se sazna ko je iz kojih razloga otišao i kada i kako hoće ponovo da se vrati, kako bi se to u drugom pokušaju uradilo bolje. Posebna aktuelnost i relevantnost strategije povratka kupaca može se posebno utvrditi iz rastuće spremnosti kupaca na promenu.

Osnovu skoro svih naučnih doprinosa, koji se bave fenomenom sistematskog povratka kupaca na konceptijskom nivou, predstavljaju radovi Staussa, koji se može smatrati pretečom u ovoj oblasti istraživanja - posebno ako se ima u vidu literatura sa nemačkog govornog područja. U središtu njegovih doprinosa nalazi se, pored ostalog, jedan doprinos koji je orijentisan na upravljanje, koji obuhvata tri suštinska područja: analizu povratka, odnosno odlaska, aktivnosti povratka i kontroling povratka. Po njegovom mišljenju, proces upravljanja povratkom kupaca se sastoji od analize povratka, akcija vezanih za povratak i kontrolinga povratka, a svaka od ovih faza se sastoji od seta specifičnih zadataka (Stauss, B., Friege, C., 1999, str. 349).

Ovaj osnovni doprinos je u međuvremenu prihvaćen i dalje razvijan od mnoštva istraživačkih doprinosa, što je imalo za rezultat niz varijacija procesa sa rasponom od dve do sedam faza, a najčešće četiri ili pet, uz dodavanje dela koji nedostaje - identifikovanje

kupaca koji su otišli (Ritschel, F., 2011, str. 46; Schöler, A., 2006, str. 609; Schüller, A. M., 2007a, str. 14; Schüller, A. M., 2007b, str. 36; Portmann, C., 2007, str. 36).

Posle uporedne analize brojnih doprinosa na ovu temu, mogli bi se utvrditi sledeći suštinski koraci procesa (Barten, A., 2011, str. 106):

1. Analiza odlaska
  - Identifikacija otišlih kupaca putem utvrđivanja odlaska kupaca
  - Analiza razloga za odlazak
  - Analiza vrednosti kupaca i segmentacija kupaca
2. Aktivnosti povratka kupaca
  - Dijalog, odnosno komunikacija o povratku
  - Mere za povratak
3. Kontroling povratka
  - Analiza uspeha, odnosno analiza troškovi-koristi.

Uz to dolazi kao dalji, važan sastavni deo stvaranje internih pretpostavki (informaciono-tehnoloških, organizacionih, ličnih) za sprovođenje, odnosno primenu ovog procesa. U nastavku izlaganja obradićemo samo jedan od važnih zadataka iz prve faze procesa - analiza razloga za odlazak kupaca.

## 6. RAZLOZI ODLASKA KUPACA

Posle analize izgubljenih kupaca, prelazi se na utvrđivanje razloga njihovog odlaska. Saznanja iz analize razloga za odlazak kupaca su od centralnog značaja u procesu upravljanja povratkom. Oni opredeljuju angažovanje i oblikovanje mera za povratak, kao i njihov uspeh, jer se iz njih može izvući verovatnoća uspeha povratka. U zavisnosti od toga koji su razlozi za odlazak kupaca, postoje manje ili veće mogućnosti za njihov povratak.

Uprkos troškova i iskrenih napora većine preduzeća da izbegnu gubljenje kupaca, kupci ne ostaju sa preduzećima zauvek. Kada stvari krenu loše, kupac ima dobar razlog da napusti preduzeće i kaže drugima da ne kupuju njegov proizvod ili koriste usluge. Kupci koji napuštaju firmu su mač sa dve oštrice: ne samo da firma gubi određeni posao koji je sa njima obavljala, već se ozbiljno dovodi u pitanje dobijanje budućih poslova sa novim kupcima zbog negativne usmene propagande. Otuda je uspešan oporavak neophodan da bi se sačuvali i čak uspostavili odnosi. Dobar oporavak može preokrenuti ogorčene, frustrirane kupce u lojalne kupce. On može, u stvari, da kreira veći goodwill nego da su stvari tekle bez problema od samog početka.

Pa ipak, kada kupci napuste preduzeće, oni predstavljaju realan marketing paradoks. Prodavci će se verovatno složiti da izgubljeni kupci mogu biti izvor dragocenih informacija (npr. šta ih je navelo da napuste dotadašnjeg prodavca), i još, zbog toga što izgubljeni kupci mogu biti smatrani dokazom neuspeha prodavca, može postojati tendencija da se oni prikriju, zaborave ili ignorišu. Na kraju krajeva, mali broj rukovodilaca želi da se suoči sa svojim greškama.

Zašto kupci prekidaju poslovni odnos, napuštaju sadašnjeg i prelaze kod novog prodavca? Pri razmatranju razloga za odlazak radi se o zadatku istraživanja tržišta, kojem treba da pristupi svako preduzeće u okviru upravljanja povratkom kupaca. Po pravilu, radi se o brojnim različitim, individualnim i situaciono uslovljenim razlozima, koji zahtevaju diferenciranu obradu. Za to postoji mnoštvo različitih postupaka, kako kvantitativnih tako i kvalitativnih. Zbog njihovog mnoštva i heterogenosti potrebno je strukturiranje i sistematizovanje razloga za odlazak prema vrsti i poretku, kao i njihova ocena u vezi sa mogućnošću uticaja i otklanjanja odlaska. U tu svrhu je razvijen važan doprinos za kategorizaciju, koji razloge za odlazak grupiše u tri kategorije: 1) razlozi za prelazak koji su vezani za davanje usluge, 2) razlozi za prelazak koji su vezani za kupca i 3) razlozi za prelazak koji su vezani za konkurenciju (Bruhn, M., Georgi, D., 2006, str. 127-128; Schöler, A., 2006, str. 613-615; Michalski, S., 2006, str. 589; Barten, A., 2011, str. 109-110; Senić, R., 1999, str. 19-21).

Razlozi prelaska koji su vezani za davanje usluge su najtešnja veza sa uzrocima zadržavanja kupaca. Tendencija kupca da promeni prodavca je veća kada kupac nije zadovoljan sa sadašnjim provajderom i njegovim uslugama. U zavisnosti od uslužne delatnosti, razlozi za ovo nezadovoljstvo mogu biti različiti. U mobilnoj telefoniji cena je važan razlog za promenu provajdera, dok je u bankama i restoranima ponašanje zaposlenih važan razlog. Ova kategorija razloga za prelazak je kategorija sa kojom davalac usluga može najlakše da upravlja i otuda najvažniji izvor za izbegavanje napuštanja kupaca.

Kupci će napustiti prodavca zbog nekog od brojnih razloga, od kojih su neki pod kontrolom prodavca, a neki nisu. U većini slučajeva kupci napuštaju prodavca zbog osećaja nezadovoljstva koji vremenom raste. Većina preduzeća ne propada zbog ogromne greške ili gluposti. Većina propada zbog toga što vremenom polako gubi kontakt sa svojim kupcima. Naime, veliki broj menadžera je primarno okrenut postignutim finansijskim rezultatima, dok se stepen ostvarenog zadovoljstva kupaca zanemaruje (Marinković, V., 2012,

str. 61). Ovo rezultira kupčevom indiferentnošću prema postojećem dobavljaču i spremnošću da posluju sa novim dobavljačima – koji uvek vrebaju priliku da iskoriste takvu indiferentnost (Griffin, J., 1997, str. 186).

Studija Rockefellerove fondacije o izgubljenim kupcima našla je da kupci odlaze iz sledećih razloga (Griffin, J., 1997, str. 186):

- 14% odlazi zbog reklamacija koje nisu obrađene,
- 9% odlazi zbog konkurencije,
- 9% odlazi zbog relokacije,
- 68% odlazi ne navodeći specijalan razlog.

Ako se pogleda ovaj poslednji podatak „bez specijalnog razloga”, onda se može zaključiti da kupci odlaze zbog benignog zanemarivanja, zbog toga što ne osećaju nikakvu posebnu vezanost za preduzeće. U drugom izvoru, (Meister, U., Meister, H., 1998, str. 32) imajući u vidu pre svega uslužna preduzeća, navode se sledeći uzroci za gubitak kupaca:

- cena za proizvod ili uslugu 9%,
- kvalitet proizvoda ili usluge 14%,
- ponašanje zaposlenog osoblja 68%,
- ostali razlozi 9%.

Kupci mogu da odu zbog toga što proizvod ili usluga nisu ispunili njihova očekivanja ili zbog toga što je osoba za kontakt bila nepažljiva ili gruba. Kupci odlaze i zbog toga što se preseljavaju ili im je jednostavno neki drugi prodavac ponudio bolje uslove. Najčešći razlozi zbog kojih kupci prestaju da patroniziraju organizaciju su sledeći:

1. Nezadovoljstvo proizvodom, isporukom, instalacijom, uslugama ili cenom. Sve dok kupac može da toleriše događanje kasne isporuke, netačne isporuke, čak lošeg kvaliteta proizvoda, nije verovatno da će na današnjem konkurentskom tržištu da ostane lojalan imajući u vidu ponovljene slučajeve. Povećanje cene može da ima isti efekat, posebno ako kupcu nije bila data napomena dovoljno vremena unapred.
2. Loša obrada žalbi. Ovo je jedna instanca u kojoj jedan incident može da izgubi kupca. Ako kupac oseti da je njegova žalba ignorisana, minimizirana ili na drugi način zloupotrebljena, potražiće šansu kod nekog drugog dobavljača.
3. Neodobranje promena. Svaki put kada se izvrši promena u ceni, politici ili prodajnoj operativi, povređeni su odnosi sa kupcem. Neki kupci se zbog toga mogu toliko naljutiti da potpuno prestanu da kupuju.



4. Nezadovoljstvo tretmanom. Sadašnjim kupcima se obično ne poklanja pažnja i učtivost koju zaslužuju. Njihova prisnost, familijarnost često dovodi do toga da budu tretirani na neadekvatan (često grub) način. To je glavna greška - svi kupci moraju biti tretirani sa jednakim respektom.
5. Novi ljudi ili nova politika kod kupaca. Promene u situaciji kupca mogu da poremete odnos sa prodavcem, bez krivice samog prodavca. Najbolja odbrana je biti oprezan na takve mogućnosti i pokušati da se anticipira i neutrališe njihov uticaj.
6. Prihvatanje konkurentne ponude. Nijedan kupac, bez obzira na to koliko dugo posluje sa preduzećem, nije zagarantovan posle zadnje potpisane porudžbine. Konkurencija je uvek spremna da uskoči i ponekad pridobije kupca.

Prodavac se ne okrivljuje uvek direktno. Kupci koji odlaze neće dobrovoljno reći da su nezadovoljni, ali to mogu njihove akcije. Nezadovoljni kupci često pokazuju jedno ili više od ovih ponašanja pri kupovini - koja ih sve više udaljavaju od prodavca: kupac sve sporije dostavlja svoju saglasnost na predloge prodavca, uskraćuje se pristup višem nivou menadžmenta, usporava se tok kupčevih podataka, planovi za buduću saradnju postaju sve kraći, obustavlja se kupovina jednog ili više proizvoda ili usluga, smanjuje se obim poslovanja. Ovi znaci su često simptomi narastajućeg nezadovoljstva. Ako jesu, beskorisno je napasti ih direktno. Umesto toga, moraju se otkriti uzroci nezadovoljstva kupaca (Griffin, J., 1997, str. 187).

Pored razloga koji mogu ležati u nezadovoljstvu kupaca, postoje i druge mogućnosti zbog kojih kupci mogu da napuste davaoca usluge, jer se i zadovoljni kupci ne ponašaju uvek lojalno. Neka istraživanja navode da 60% do 80% kupaca koji prekidaju poslovne odnose su ranije bili zadovoljni ili vrlo zadovoljni. Mogući razlozi za to mogu biti uzroci koji su vezani za same kupce ili konkurenciju.

Razlozi prelaska koji su vezani za kupca odnose se primarno na karakteristike kupca sa manje ili više direktnom povezanošću sa davaocem usluge. Ove karakteristike se odnose na starost, pol, preferencije, stil života itd. kupca i direktno su povezane sa kupčevim potrebama vezanim za usluge fokalnog provajdera. Individualne potrebe direktno utiču na kupčev potencijal iz perspektive davaoca usluge. Na primer, kada se kupac preseli u drugi grad, verovatno će promeniti lokalnu banku i koristiti usluge banke u gradu gde se preselio. Davalac usluge ne može da kontroliše razloge prelaska koji su vezani za kupca. Firma može samo da se pomiri sa tom situacijom, ona ne može da je menja.

Razlozi prelaska koji su vezani za konkurenciju, kao treća kategorija, mogu dovesti do toga da kupci napuste svoje ranije davaoce usluga. U većini uslužnih delatnosti postoji žestoka konkurencija među davaocima usluga. Kupčevo ponašanje retko zavisi samo od ponašanja sadašnjeg provajdera i njegove usluge, nego i od konkurenata. Konkurentski faktori koji mogu uticati na pelazak kupca su svi aspekti kvaliteta usluge. Na primer, ako je osnovni kriterijum kupovine kod kupca usluga mobilne telefonije sama cena usluge, on će jednostavno uporediti cene svog sadašnjeg mobilnog operatera i njegovih konkurenata. Ovom kategorijom razloga, kao i onom vezanom za same kupce, davalac usluge može manje da upravlja, ali mora da je ima u vidu. Pa ipak, davalac usluge ima mogućnost da reaguje na ponašanje konkurenta.

Jasno je da očuvanje lojalnosti klijenta zavisi od sposobnosti preduzeća da brzo identifikuje nezadovoljstvo i odmah reaguje. Ako preduzeće ne zna da klijent ima problema sa njim, male su šanse da će problem biti otklonjen pre nego što klijent pređe kod konkurenta. Stalno praćenje i traženje povratnih sprega od kupaca je veoma bitno za zadržavanje lojalnih kupaca. Ako neka organizacija zna zašto su kupci prestali sa njom da posluju, onda joj to pruža šansu da ispravi njeno ponašanje i, po mogućstvu, povрати kupce.

Da bi imali korist od kupčevog konstruktivnog inputa, prodavci bi trebalo da tretiraju izgubljene kupce kao mogućnosti za učenje. U tom pogledu, oni nude dragocene informacije koje se mogu upotrebiti za identifikovanje i rešavanje problema pre nego što problemi deluju na mnogo više kupaca.

Neki marketing praktičari vode kampanju protiv gubljenja ijednog kupca. Njihov cilj je da dostignu nulto prelaženje kod drugih davalaca usluga (Reichheld, F. F., Sasser, W. E., 1990, str. 108-111). Ovo je cilj dostojan divljenja, ali visoko idealistički cilj, nešto što je van dodira sa prekom potrebom realnog sveta. U realnosti, većina kupaca koji pređu kod drugih se ignoriše, a da se pri tome nikada ne postavi pitanje zašto su otišli i da se ne kaže da će oni biti izgubljeni. Više realan i dragocen kompromis za današnje prodavce može da bude da nastoje da to prelaženje kupaca kod konkurenata svedu na najmanju moguću meru, ako već ne mogu da ga eliminišu.

Bilo šta da je navelo nekog kupca da pređe kod drugog ponuđača, može isto tako podstaći mnoge druge da ga slede. Ideja je da se ti prelazi koriste kao signali za rano upozoravanje - da se od onih koji su prešli sazna nešto o tome zašto su napustili preduzeće i da se ta informacija koristi za poboljšanje poslovanja.



## ZAKLJUČAK

Koncepualna razmatranja i dosadašnja iskustva pokazuju da strategija preduzeća koja se svodi samo na privlačenje novih i zadržavanje postojećih kupaca često nije dovoljna za uspešan opstanak, dalji rast i razvoj i da je istu potrebno dopuniti povratkom izgubljenih kupaca. Putem strategije povratka izgubljenih kupaca mogli bi da se obezbede buduća prodaja i profit, troškovi za zamenu izgubljenih kupaca svedu na minimum, smanji negativna usmena propaganda od strane otišlih kupaca i dobiju dragocene informacije za poboljšanje ponude na tržištu i interni procesi

učine efikasnijim. Da bi se ovo postiglo, neophodan je poseban proces upravljanja kupcima, koji se sastoji od elemenata analize odlaska, akcija na povratku izgubljenih kupaca i praćenja povratka kupaca. Bitan element ovog procesa je detaljna analiza uzroka odlaska, kojoj je u radu posvećena posebna pažnja.

Očito da je upravljanje povratkom izgubljenih kupaca važna dopuna sticanju i zadržavanju kupaca. U poređenju sa ovim područjima upravljanja kupcima, prisutan je nedostatak znanja i velika potreba za daljim istraživanjem u ovoj oblasti, u svim njenim elementima.

## Reference:

1. Barten, A. (2011), *Rückgewinnungsmanagement öffentlicher Theaterbetriebe: Relevanz, Voraussetzungen, Handlungsempfehlungen*, Inauguraldissertation, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen.
2. Bruhn, M., Georgi, D. (2006), *Services Marketing: Managing The Service Value Chain*, Prentice Hall/Financial Times/Pearson Education, Harlow, England.
3. Griffin, J. (1997), *Customer Loyalty - How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
4. Hinterhuber, H.H., Matzler, K. (Hrsg.) (2009), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung*, 6., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden.
5. Marinković, V. (2012), *Marketinški aspekti satisfakcije i lojalnosti – orijentacija na potrošače u savremenom bankarskom poslovanju*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
6. Meister, U., Meister, H. (1998), *Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich*, 2. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien.
7. Michalski, S. (2006), „Kündigungspräventionsmanagement“, u Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 583-604.
8. Portmann, C. (2007), „Viel Potenzial liegt brach“, *Organisator*, Vol. 2, No. 9, str. 36-38.
9. Reicheld, F.F., Sasser, W.E. (1990), „Zero Defection: Quality Comes to Service“, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, str. 105-111.
10. Ritschel, F. (2011), *Kundenrückgewinnungsmanagement im stationären Einzelhandel*, Dissertation Universität Halle-Wittenberg, Gabler Verlag/Springer Fachmedien, Wiesbaden.
11. Sauerbrey, C. (2000), *Studie zum Customer Recovery Management von Dienstleistern - Ergebnisbericht*, Arbeitspapier 45/00, FB Wirtschaft der FH Hannover, Januar, str. 18.
12. Senić, R. i Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, Prizma, Kragujevac.
13. Senić, R. (1999), „Zadržavanje kupaca (retencioni marketing)“, *Ekonomski horizonti*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, Vol. 1, No. 1-2, str. 9-28.
14. Schöler, A. (2006), „Rückgewinnungsmanagement“, u Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 605-631.
15. Stauss, B., Friege, C. (1999), „Regaining Service Customers: Cost and Benefits of Regain Management“, *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 4, str. 347-361.
16. Stauss, B. (2006), „Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs Lebenszyklus“, u Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 421-442.
17. Schüller, A. M., (2007a), *Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen*, Orell Füssli Verlag, Zürich.
18. Schüller, A. M., (2007b), „Kunden zurückgewinnen - in nur fünf Schritten“, *IO New Management*, Nr. 5, str. 36-39.
19. Schüller, A. M., *Zweite Chance beim Ex*, [http://www.anneschueller.de/rw\\_e13v/schueller3/usr\\_documents/checkliste\\_Comeback5lang.pdf](http://www.anneschueller.de/rw_e13v/schueller3/usr_documents/checkliste_Comeback5lang.pdf), pristupljeno: 20.11.2013.

## Summary:

---

### Preventing Customer Defection and Stimulating Return of the Lost Customers

Radoslav Senić, Vladimir Senić

Customers represent company's most valuable asset. Company can assure its survival, further growth and development by retaining existing, attracting new and returning lost customers. Retaining existing, loyal customers is the most profitable business activity, attracting new ones is the most expensive, while returning lost and frequently forgotten customers is a type of business activity that still generates modest interest among researchers and practitioners. So far, marketing strategies have been mainly directed towards the first two categories of customers. The

objective of this paper is dedicated to customer defection and returning lost customers. Paper discusses customer relationship life-cycle and the significance of managing customer return within it, types of customer defections, the process of managing return, as well as, the reasons that led to customer defection.

**Key words:** Customer relationship management, customer defection, returning of lost customers

#### Kontakt:

**Radoslav Senić**

Fakultet a hotelijerstvo i menadžment Vrnjačka Banja

**Vladimir Senić**

Fakultet a hotelijerstvo i menadžment Vrnjačka Banja  
vsenic@yahoo.com